



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Saionara Gomes Ferreira

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO CONTROLLER
EXIGIDAS NO CENÁRIO ATUAL**

**Salvador
2017**

Saionara Gomes Ferreira

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO CONTROLLER
EXIGIDAS NO CENÁRIO ATUAL**

Monografia apresentada a Universidade Católica do Salvador, Faculdade de Ciências Contábeis, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Esp. Isabel Cristina de Oliveira Leite

Salvador

2017

DEDICATÒRIA

Dedico este trabalho a Deus e a todos que acreditaram.

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Deus que me ajudou a concluir essa etapa pois em todo momento foi nEle que obtive forças para continuar.

Aos meus pais Alvino e Selma, incentivadores ao meu estudo. Agradeço pelo esforço e dedicação em oferecer-me a melhor educação possível, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

A meu irmão Vinicius que esteve ao meu lado, durante essa jornada da graduação me apoiando e me incentivando muito.

Agradeço a minha orientadora Professora Isabel Cristine pela assistência, apoio e disponibilidade em me auxiliar durante este trabalho. Ao Professor Jair pelas instruções para que eu pudesse ter chegado até aqui.

Ao Professor e Coordenador do curso de Contábeis Prof. Franklin Regis que durante grande parte da graduação sempre esteve disponível em contribuir em nosso aprendizado e também em outros assuntos como cidadão. Muito obrigada Professor.

Em especial a minha Amiga Marilu que durante todo período do bacharelado na qual a conheci, vem me ajudando a prosseguir e principalmente nessa etapa final de curso, quando mais precisei ela estava ao meu lado. Obrigada Amiga !!

As empresas, que contribuíram com os dados coletados para que esse estudo fosse aplicado.

Aos mestres que contribuíram para a minha formação acadêmica durante toda a graduação, e que me engrandeceram com seus ensinamentos.

EPÍGRAFE

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

FERREIRA, Saionara Gomes. **Competências e Habilidade do Controller exigidas no cenário atual: Um estudo de caso em duas organizações em Salvador – BA.** 2017. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) Universidade Católica do Salvador - UCSAL, Salvador, 2017.

RESUMO

Este trabalho aborda características da controladoria e a atuação do Controller, tendo em vista a identificação de habilidades e competências necessárias à profissão. Assim objetivou esclarecer as competências e habilidades que são exigidas do Controller para gestão de uma empresa. A fim de cumprir com esta proposta tratou-se de estudar como as organizações procuram esses profissionais e qual perfil eles devem possuir para que possa colocar-se junto ao mercado de trabalho através das vagas disponíveis nas empresas. O tipo de pesquisa foi a descritiva, pois teve a finalidade de observar, registrar, analisar os fenômenos de um estudo do tipo multicaso, através da entrevista estruturada aplicada em duas empresas. Os resultados da pesquisa apontam que para o Controller desempenhar a sua função com exatidão, é imprescindível obter o conhecimento em contabilidade, organização, planejamento.

Palavras-chave: Controller. Controladoria. Competência. Habilidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura e análise da informação	19
Quadro 2: Funções da controladoria	22
Quadro 3: Competência do Controller, visão proativa	25
Quadro 4: Competência do Controller, visão proativa	28
Quadro 5: Quadro Reumo	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo CHA de “Competencia”	25
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONTROLADORIA	12
2.1.1 Origem e conceito	12
2.1.2Objetivos da Controladoria	15
2.1.3 Funções e estrutura da Controladoria	15
2.2CONTROLLER	20
2.2.1Funções do Controller	21
2.2.2Competências do Controller	24
2.2.3 Qualificações do Controller	27
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	32
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 OBJETIVOS	32
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA.....	32
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA	33
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE	33
3.6 MODELO DE ANÁLISE.....	34
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	35
4.1 CONCEITOS DA CONTROLADORIA, CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER E SUA IMPORTANCIA NO CENÁRIO ATUAL.....	35
4.2 RESPONSABILIDADES DA FUNÇÃO DO CONTROLLER E QUAL É O PERFIL ADEQUADO PARA ESTE PROFISSIONAL	36
4.3COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO CONTROLLER PELAS EMPRESAS IDENTIFICANDO AS PRINCIPAIS EXIGENCIAS.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

REFERENCIAS.....	40
APENDICES	45

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma área distinta da área de controladoria, pois a controladoria pode ser concebida como um órgão facilitador, suprindo as demais áreas com informações precisas, logo facilitando a implementação de estratégias específicas; além de integrar o processo da tomada de decisões e a diretriz geral de uma empresa.

A controladoria é uma área que mostra informações para agregar os controles, evidenciando os custos e receitas dos resultados operacionais, conduzindo à organização à missão institucional. Ela está diretamente integrada com todas as áreas de uma organização e é através de relatórios gerenciais, econômicos e financeiros elaborados pela controladoria que gestores obtêm o controle sobre a empresa. Para gerir esta área surge o profissional chamado de Controller, que se torna o grande responsável em gerir todas as informações unindo-as de maneira que possa auxiliar na gestão organizacional.

Face ao exposto o estudo aqui sendo apresentado tem como questão problema: Quais as competências e habilidades são exigidas do Controller pelas organizações no cenário atual? A partir do questionamento mencionado, tem-se como hipótese: O profissional que exerce a função de gestor de Controladoria deve ter competências que possam auxiliá-lo a gerir todas as informações internas e externas que possam impactar na gestão da empresa.

O objetivo geral é esclarecer as competências e habilidades que são exigidas do Controller para gestão de uma empresa.

Dentre os objetivos específicos estabelecidos estão os seguintes:

- a) Conhecer conceitos da controladoria, características do Controller e a sua importância no cenário atual.
- b) Descrever as responsabilidades da função do Controller e qual o perfil adequado para este profissional;
- c) Averiguar quais competências são requeridas do Controller pelas empresas identificando as principais exigências.

Com essa pesquisa todos que tiverem acesso poderão conhecer o perfil do profissional de controladoria e a importância da controladoria, como analisar e

projetar estratégias eficientes para obter um resultado positivo numa organização, toda a elaboração do projeto até execução dos mesmos daí a relevância social desta pesquisa. Com o crescimento dessa profissão denominada Controller nas organizações, o assunto vem sendo analisado e sendo tema em várias pesquisas, sendo assim, será de muito valor a aprendizagem sobre esse tema abordado. As empresas vêm buscando profissionais que estejam capacitados e dispostos a desempenhar este papel com eficiência.

O tema escolhido para este trabalho também é de interesse pessoal, pois a controladoria sempre chamou a atenção do pesquisador tendo em vista a importância de ter um papel de gestão em uma organização, visando garantir resultados positivos para o bom andamento de uma empresa.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: O primeiro capítulo traz a introdução, onde apresenta-se o tema e problema de pesquisa, hipótese e objetivos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico onde o tema abordado foi a controladoria, onde se estabeleceu a visão de diferentes autores sobre a sua conceituação, bem como os seus objetivos. Em seguida abordou-se sobre o Controller onde se discutiu a importância deste profissional nas organizações bem como a metodologia utilizada pelo mesmo para atingir com eficiência grandes resultados. Foi abordado sobre as funções, características e qualificações do controller onde se buscou esclarecer sobre essas atividades no contexto da controladoria. O capítulo de número três do trabalho é o que trata da metodologia, no qual foram apresentados os aspectos metodológicos que fundamentaram a construção deste trabalho de pesquisa. No quarto capítulo foram apresentadas as respostas obtidas através de um questionário aplicado em duas empresas privadas de seguimentos diferentes acerca das questões levantadas pelo autor. Para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Em seguida o quinto capítulo está composto pelas considerações finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão temos a finalidade de buscar embasar os elementos teóricos, dando enfoque na controladoria, sua origem e conceitos.

2.1 CONTROLADORIA

Este capítulo apresentará uma breve análise histórica e conceitual, que permite ao leitor uma base fundamental de como surgiu e como deve funcionar a controladoria nas organizações.

A controladoria ganha a cada dia espaço nos ambientes organizacionais, pois tem a missão de administrar e zelar pela continuidade das empresas, sua função é suprir as necessidades de informações aos gerentes, controlando os setores da organização por intermédio de planejamentos, execução e controle.

2.1.1 Origem e Conceito

Diante de um levantamento histórico, a controladoria teve origem por parte dos norte-americanos nas primeiras décadas do século XX, eles viram a necessidade das organizações obterem esse controle. Diz Ricardino Filho (1999) que por volta do ano de 1850 nos Estados Unidos a controladoria iniciou-se no setor público, depois que as organizações privadas como General Electric e General Motors optaram também por utilizar essa modalidade.

Conforme Martins et al. (2012) a controladoria no Brasil surgiu a partir da instalação de multinacionais norte-americanas no país, em meados do século XX, quando também surgiu a função do controller. Os profissionais dessas empresas, baseados em suas teorias e práticas contábeis, passaram a treinar os profissionais no Brasil, com sistemas de informações capazes de atender a qualquer usuário, com adequado sistema de controle das operações, os quais passaram a incluir inúmeras novas e melhores práticas de gestão, que proporcionam maior eficácia nas decisões organizacionais. Fresh (2010) define a controladoria como área de conhecimento, conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras ciências, que se preocupa com a orientação das empresas para obtenção da

eficácia. Já Oliveira Jr. e Silva (2011, p 5) entendem a “Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis.

Para Borinelli (2006) a controladoria abrange funções contábeis, gerenciais, estratégicas, custos, tributária, controles internos, de riscos e de gestão da informação primordialmente.

De acordo com Beuren (2002) seu principal objetivo é efetuar um controle centralizado e rígido nas grandes corporações e suas subsidiárias, filiais, departamentos e divisões espalhadas nos Estados Unidos e também em outros países.

Segundo Beuren (2002) a controladoria chegou ao Brasil com a instalação das empresas norte americana, que enviavam profissionais para ensinar as teorias e implantar sistema de informação, que fosse capaz de atender aos usuários além de manter o controle operacional das empresas.

De acordo com Oliveira (2004, p. 13)

A controladoria pode ser compreendida como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, execução e manutenção do sistema integrado das informações operacionais, contábeis e financeiras de certa entidade, impondo assim uma nova e evoluída pratica de contabilidade.

Na visão de Souza e Borinelli (2009, p 11), “[...] a controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”

A controladoria, segundo Peleias (2002), é definida como segmento da contabilidade, e foi implantada para ampliar o pensamento sobre o processo de gestão. A área da controladoria assegura a continuidade do negócio de uma empresa, pois identificam quais são os fatores que estão ajudando ou não para alcançar a perfeição nas operações. Após isso, monitora os resultados financeiros que são favoráveis e que devem ocorrer de uma forma contínua, caso sejam positivos.

Peleias (2002, p. 13) afirma que a controladoria:

[...] é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Essas decisões se referem a definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.

A controladoria baseia-se em áreas diversas, pois é preciso entender e conseqüentemente analisar e registrar os resultados.

Peleias (2002, p.13) define melhor nesse outro trecho.

A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização.

Diante análise de Padoveze (2007), a controladoria pode ser considerada como a extensão da contabilidade. A contabilidade tem uma função bastante limitada, por esse motivo ele descreve que a controladoria tem a função de transformar e ampliar esse campo de atuação.

Padoveze (2007, p. 3) define.

Em nossa opinião, a Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria. [...] pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro -, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Os autores em geral mostram que a controladoria tem o foco de garantir a gestão com eficiência das organizações, respeitando a particularidade de cada empresa. Diz Mosimann (1993, p. 85) que

[...] o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gerentes das áreas.

2.1.2 Objetivos da Controladoria

A Controladoria tem como objetivo planejar, controlar, e avaliar tudo que envolve a gestão da empresa. Exercendo o papel de apoio aos gestores por meio dos relatórios gerados e na gestão da empresa atuando como um gestor de pessoas.

Vieira, Raupp e Beuren (2004, p. 45) confirmam que:

A Controladoria objetiva, dentre outros fatores, promover a continuidade da empresa e a maximização de seu resultado. Sendo um órgão de suporte, auxilia no controle e na definição das estratégias da organização, fornecendo informações sobre as variáveis internas e externas à empresa.

Ainda segundo Vieira, Raupp e Beuren (2004), a Controladoria, em conjunto com o sistema de informações gerenciais, organiza e direciona todas as informações provenientes das várias operações da empresa.

Já na visão Figueredo e Caggiano (1997), o controlador tem como finalidade, garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Desta forma, observamos que o objetivo da controladoria esta ligado em auxiliar os gestores para que possa garantir maior eficiência nos resultados da organização e que para isso ocorra se faz necessária a participação do controller em vários setores com a finalidade de prestar orientações para que todos os setores sigam o planejamento que foi elaborado. Sendo assim observasse que objetivo do Controller está muito além do que fornecer informações aos gerentes.

2.1.3 Funções e estrutura da controladoria

A controladoria tem a função de elaborar e divulgar informações contábeis, participar do processo de gestão da entidade, subsidiar processos que apoiem e que supram os gestores, com informações confiáveis.

A existência de um setor de controladoria terá como função coordenar este processo. Ele busca garantir a escolha da melhor alternativa, sob o aspecto econômico, assegurando atingir a eficácia no planejamento global. (Mosimann 1993).

A função da controladoria de acordo com Kanitz (1976) consiste em dirigir e implantar os sistemas de:

- a) Informação – compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa;
- b) Motivação – refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) Coordenação – assessoria e proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa;
- d) Avaliação – interpretação e avaliação dos resultados;
- e) Planejamento – determina se os planos são consistentes e viáveis e se podem servir de base para avaliação posterior; e
- f) Acompanhamento – consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Pode-se afirmar que a implantação desse sistema em uma empresa exige organização, planejamento e estratégia. O planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e pode determinar o sucesso de todas as operações.

Figueiredo e Caggiano, (2006, p. 43) afirmam que: “Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro”.

Sobre planejamento Oliveira (2010, p. 3) enfatiza.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos. Portanto esta dimensão está correlacionada as funções desempenhadas pela empresa

Chiavenato (1985) divide o planejamento dentro das organizações, bem como o processo de controle, em três níveis: estratégico, tático e operacional. Para que o planejamento estratégico seja desenvolvido, tem-se o planejamento tático e operacional. A controladoria atua em ambos, uma vez que tem como função primordial, promover o sistema de informação, acompanhando o desempenho da empresa em tempo real.

A controladoria, mesmo sendo um órgão de apoio operacional, deve estar intrinsecamente ligada à estratégia da empresa. O setor de controladoria deve se preocupar com a análise do ambiente, pois é nele que estão as bases estratégicas

as quais correspondem aos planos de ação e disposição dos recursos. As necessidades de informações necessárias para traçar o futuro da organização no planejamento estratégico são dadas pela controladoria. (MARTIN, 2002)

A função da controladoria também é conhecer todos os ambientes da organização. Segundo Cobra (1990, p. 79)

É preciso conhecer bem os ambientes internos e externos que constituem o cenário empresarial de cada negócio para poder avaliar com discernimento as competências organizacionais de um lado e a atratividade das oportunidades ambientais de outro.

Nessa linha de pensamento, analisando posicionamentos de diversos autores pode-se perceber o quanto o planejamento é essencial para a área da controladoria. O Planejamento na controladoria serve para desenvolver de modo eficiente, eficaz e efetivo uma estratégia que possa ser usada de modo que a entidade adquira uma situação futura desejada.

A controladoria tem uma função muito importante como avaliar o desempenho, seja dos gestores ou da área de responsabilidades, conforme Almeida e Parisi (2001, p. 350):

- Elaborando a análise de desempenho econômico das áreas;
- Elaborando a análise de desempenho dos gestores;
- Elaborando a análise de desempenho econômico das empresas
- Avaliando o desempenho da própria área

Na visão de Catelli (2009), avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir um conceito diante de expectativas pré-estabelecidas. Dentro de uma organização a avaliação do desempenho faz parte de um processo de gestão, onde será necessária ao exercício do controle, que interage com todas as atividades de uma organização.

A avaliação de desempenho irá atender expectativas diferentes dentro de uma empresa. Bergamini e Beraldo (2008) destacam:

- A empresa em si: Ao encontrar problemas que estão dificultando o andamento da produtividade, busca através de análise reduzir o índice

de conflitos gerado, fazendo com que melhore o nível de satisfação ao detectar o problema.

- Ao avaliador: que é o próprio supervisor do indivíduo que estará sendo avaliado, através de alguma técnica de avaliação ou até conversação, reafirmará sua autoridade sendo justo e transmitindo segurança, pois é através do reflexo dele que se obterá um bom resultado diante dos seus subordinados.
- Ao avaliado: Está sempre preocupado com a sua produtividade, de como ele está sendo avaliado mediante seus esforços. Destacando pontos positivos e conversando para entender pelo qual motivo existe os pontos negativos, deixando claro que o mesmo terá sempre a ajuda do supervisor em qualquer ocasião. Assim o avaliado terá mais segurança e ânimo para uma vida no trabalho.

O papel de monitorar os paradigmas de qualidade, também é de responsabilidade da controladoria, afirma Riccio (1993, p. 13) que a mais de dez anos cabe a controladoria:

[...] o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calcada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa.

Na visão de Menezes (2001, p. 85), a controladoria tem também o papel de “monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calcada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa”.

É válido mencionar sobre a missão da controladoria. Segundo Padoveze e Benedicto (2003) a missão é suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. Dessa forma, a controladoria fica incumbida de assegurar a eficácia da empresa mediante o controle de operações e de seus resultados planejados.

“A Controladoria tem a missão de zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do espaço global” (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008, p. 26). Conforme Padoveze (2007, p.34), “a controladoria é a responsável pelo Sistema

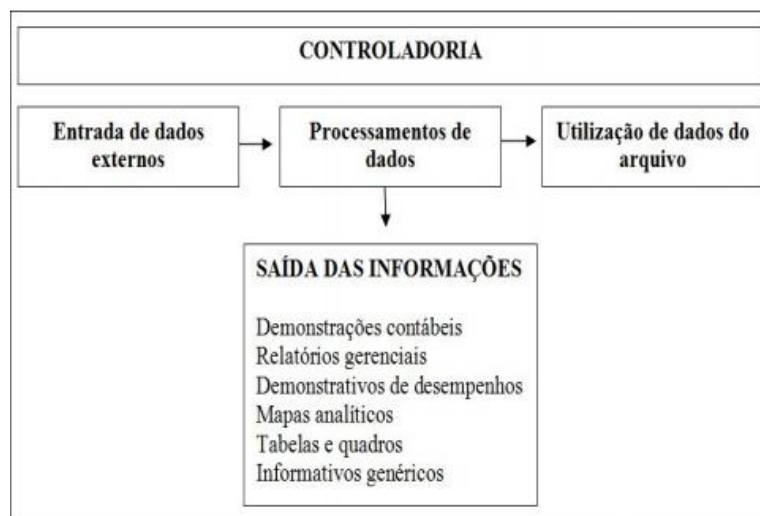
de Informação Contábil Gerencial da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da companhia.”

Na busca da eficácia organizacional, a controladoria utiliza dois instrumentos para executar suas atividades: O processo de gestão e sistemas de informação.

Em relação ao sistema de informação, Padoveze (2004) enfatiza que é responsabilidade direta da controladoria. O processo de gestão pode ser entendido como um processo que conduz a organização para o cumprimento dos seus objetivos, através de seus gestores e da alta administração, envolvendo o planejamento, a execução e o controle das ações. (Padoveze 2004, p. 35).

Beuren (2002) concorda com essa afirmativa e também descreve sobre esse argumento, que é necessário o envolvimento do processo de gestão na controladoria, objetivando assim a melhoria na tomada de decisão, bem como o aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento e de controle gerencial.

Quadro 1 – Estrutura de uma análise de informação



Fonte: Oliveira e Júnior (2009)

Por meio do quadro 1 é possível identificar melhor sobre como funciona a análise da informação. A Controladoria, enquanto ramo do conhecimento está voltada para modelar a correta mensuração da riqueza, traduzida no patrimônio dos agentes econômicos, a estruturação do modelo de gestão, principalmente os relacionados com os aspectos econômicos da empresa, incluindo os modelos de decisão e informação e do sistema de informações. (MOSIMANN, FISCH, 1999).

2.2 O CONTROLLER

Hoje, o campo de atuação desses profissionais requer um conhecimento mais abrangente, como administração, marketing, economia, estatística e sistemas da informação. De acordo com a observação de Oliveira 2003, no Brasil, o Controller ocupa uma posição hierárquica grupo de indivíduos que assessoria o presidente da instituição ou do diretor financeiro.

Chiavenato (2009) apresenta que o cargo é, para a organização, a base da aplicação das pessoas nas tarefas, enquanto para as pessoas o cargo é fonte de motivação, pois indica a sua importância e seu nível hierárquico durante toda sua trajetória. O referido autor defende que o conceito de cargo se baseia nas noções de tarefa, atribuição e de função. Sendo um cargo um conjunto de funções, seja tarefa ou atribuições, com definição pela organização de sua estrutura.

O controller tem uma grande relevância no setor de controladoria pois do mesmo é exigido responsabilidade na tomada de decisões, beneficiando o principal objetivo, que são gestores de empresas. Ele ficará responsável por colher informações de diversos setores da organização e representá-la de forma rápida e confiável através de índices e relatórios aos demais gestores com a finalidade de identificar situações favoráveis ou desfavoráveis que possam surgir e como devem ser revestidas em casos de situações adversas, e como poderá aproveitar o momento que venha ser favorável a empresa fazendo uso dos pontos fortes da organização.

2.2.1 Funções do Controller

Muitos autores fazem a descrição do Controller, Kanitz (1976) relata seis funções da área de controladoria; informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Já Heckert e Wilson (1963) fazem relação de cinco; função de planejamento, função de controle, função de relatar, função

contábil e outras funções. Horgren (1985), propõe uma descrição mais abrangente com sete funções a ser desempenhadas por estes; planejamento para o controle, relatórios e interpretação, avaliação e assessoramento, administração tributária, relatórios para o governo, proteção de ativos e avaliação econômica.

O Controller é o gestor encarregado do departamento de controladoria. Através do gerenciamento do sistema ele deve zelar pela continuidade da empresa. Ele tem essa percepção, por fim faz as atividades desenvolvidas em grupo alcançarem resultados superiores, tendo uma visão ampla das operações dentro da organização, este funcionário será estratégico no fornecimento da visão crítica.

Planejar e Controlar são funções excepcionais para o controle. Logo ao decorrer da pesquisa veremos como alguns autores citam essas duas funções como de extrema importância para este profissional.

De acordo com Chiavenato (1990, p.23)

“[...]o planejamento trata-se de uma função administrativa que determina os objetivos da organização de forma antecipada a serem atingidos e que visa o que deve ser feito para atingi-los da melhor forma possível, e sempre voltado para o futuro e continuidade da empresa.[...]”

Sendo assim é de suma importância o fato das empresas terem um planejamento bem elaborado, uma vez que, o mesmo fixa objetivo a serem alcançados, define prioridades, apresenta as atribuições de cada pessoa e de que formadevem-se desenvolver as tarefas.

Para Padoveze (2007, p. 96):

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócio que muda constante (...) O planejamento Estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas.

O planejamento estratégico é considerado uma grande ferramenta no processo gerencial, onde dar a possibilidade dos gestores constituírem um rumo a ser seguido pela organização, Sendo assim atende a algumas premissas básicas que a empresa como um todo, deve aceitar para que o método estratégico tenha

integração e poder decisório, esse planejamento é um processo que prepara a organização para o futuro, ou seja, para o que está por vir.

Para Catelli (2007, p. 294), [...] a fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos[...]. Verificasse desta forma que o controle se trata da execução do que foi planejado e tem o intuito de garantir que o planejamento que foi realizado obtenha êxito.

Borinelli (2006) pesquisou toda a diversidade de autores da área e chegou a uma lista de funções típicas da controladoria, conforme o quadro.

Quadro 2: Funções de controladoria.

FUNÇÃO DA CONTROLADORIA	ATIVIDADE
Função Contábil	Compreendem as atividades voltadas a contabilidade societária e financeira, a partir de gerenciamento, processamento contábil, atendimento aos agentes de mercado (<i>stakeholders</i>) em suas demandas, análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolvimento de políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Função Gerencial – Estratégica	Compreende prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, no auxílio da tomada de decisões para o alcance dos objetivos da empresa. Entre as atividades destaca-se coordenar, assessorar e consolidar as atividades e informações, auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho, realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica e contábil-econômica.
Função de Custos	Compreende as atividades de registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar, incluindo ainda análises gerenciais e estratégicas referentes a produtos e serviços, linha de negócios e clientes.
Função Tributária	Atende às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, o que significa registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o Planejamento Tributário.
Função de Proteção e Controle dos Ativos	Refere-se a prover proteção aos ativos em atividades de registrar e controlar todos os bens da organização.
Função de Controle Interno	Compreende o monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar a entidade.
Função de Controle de Risco	Compreende identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Função de Gestão da Informação	Compreende conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.
Auditoria Interna	É uma área da contabilidade voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial, está voltada a área de controle.

Fonte: adaptado de Borinelli (2006, p. 135-139)

Como foi demonstrado no quadro, a controladoria trabalha em conjunto com diversas funções da organização, para que assim ela possa obter informações que

são necessárias para auxiliar decisões. O controller analisa a contabilidade de custos, estratégias, juntamente com o planejamento em todas as fases do início até sua execução, até mesmo a área tributária e de obrigações com o fisco, controle e na geração de informações voltadas para a auditoria interna.

Conforme Padoveze (2007, p. 273) “Dentro de premissa que os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o Controle Orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessários para otimizar este objetivo”. Confirmasse que o gestor é o grande responsável pelos resultados positivos e negativos da organização e que o controle é uma ferramenta que tem o intuito de otimizaros resultados das empresas.

De acordo com Chiavenato (1990, p. 83), “se tudo ocorresse exatamente da forma que foi planejado, não haveria a necessidade de um controle de produção, existe controle porque sempre os acontecimentos ocorrem da forma com o que foi planejado”.

Bateman e Snell (1998, p.430) ensinam que o controle.

É uma das forças fundamentais que mantêm a organização de pé. Definem o controle como qualquer processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização das metas organizacionais. Pode-se deduzir então que o controle é o processo pelo qual se procura garantir a realização dos objetivos propostos e identificar as necessidades de mudanças.

Para Fayol (1994, p.130) “afirmava que o controle se aplica a tudo: coisas, pessoas e atos. Para ele, o controle consiste em analisar se tudo corre na conformidade com o que foram planejados inicialmente”. De acordo com o autor o controle deverá ser utilizado para o que foi planejado seja realizado conforme o planejamento realizado anteriormente sem surpresas futuras.

Portanto, o controle permite que gestor se certifique que as metas e os objetivos estão sendo alcançados pela organização, e também se o planejamento feito atende o que foi previsto. Os resultados alcançados devem ser comparados com os níveis de desempenho esperados. Tem-se, então, que o controle é um processo essencialmente regulatório.

2.2.2 Competência do Controller

O termo competência é utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. É uma qualidade adequada ou habilidade para realizar alguma tarefa.

Os três pilares ou dimensões que compõem a competências são: Conhecimento, Habilidade e Atitude, mais conhecidos como CHA. De acordo com Rabaglio (2001), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que necessitamos para desenvolver todas as atividades são nossos diferenciais de excelência, qualidade e resultando. Sendo assim competência pode ser definida como: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho nos resultados atingidos” (RABAGLIO, 2001).

O conhecimento é um conjunto de informações, saberes e vivências que aprendemos ao longo da vida, reconhecidos pelo indivíduo em sua memória e lhe servirão de base para tomar decisões, ou seja, serão parcialmente traduzidos em seu comportamento (CARBONE, 2006).

A habilidade nada mais é do que a aptidão inata é o talento, a destreza ou capacidade que ostenta uma pessoa para levar a cabo e com suposto sucesso, determinada atividade, trabalho ou ofício.

Atitude é quando o indivíduo age segundo o conhecimento fazendo com que a habilidade seja aplicada, sendo assim o resultado será o desempenho, ou seja, a predisposição em realizar tarefas.

Nessa perspectiva o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pode-se descrever como capacidade humana, que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

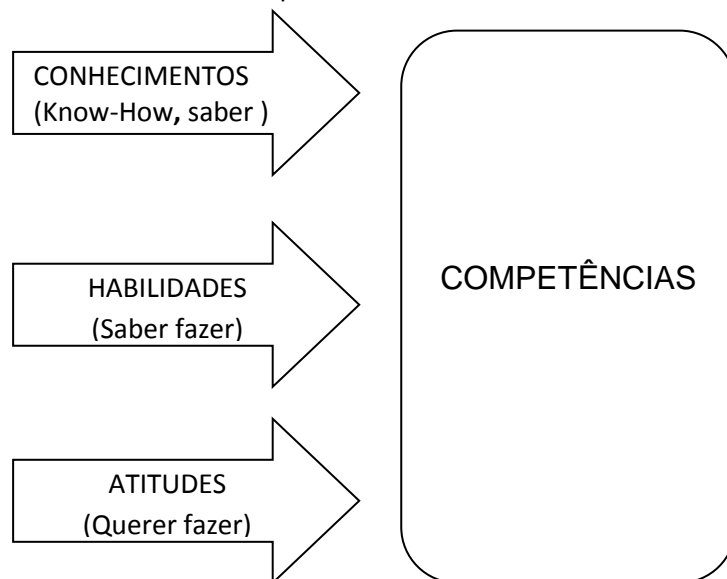
Para Zarifian (2001, p. 66) a competência pode ser compreendida como um conjunto de elementos voltados para o conhecimento (teórico e/ou acadêmico), prática (“experiência”) e comportamento, no dia-a-dia das atividades profissionais exercidas pelo trabalhador e que são “validadas”, a partir do momento que consideradas funcionais.

Mediante aos conceitos atribuídos a competência, para que a controladoria possa atender suas demandas, ela precisa contar com um conjunto de

competências, seja de natureza técnica ou pessoal. Se a controladoria for composta por uma equipe, estas competências precisam estar. Todavia se ela for composta por apenas uma pessoa, esta precisa reuni-las também.

De acordo com Rabaglio (2004), conhecimento sobre determinado assunto (Know-How, saber); Habilidade para produzir resultados com o conhecimento (Saber Fazer); e Atitude proativa, assertividade (Querer Fazer). Conforme figura Abaixo:

Figura 1: Modelo CHA de “Competência”



Fonte: Rabaglio (2004)

Mossimann e Fisch (1999) defendem que o controller é o gesto que após o presidente, deve ter a visão mais generalista da organização. Koliver (2005) descreve que o controller deve ter uma visão ampla, visto que sua atuação não se restringe a uma função específica e sim a atuação em diversas áreas de uma organização.

Quadro 03 – Competências do Controller, visão proativa.

COMPETÊNCIAS	RESUMO DA DESCRIÇÃO
Prever os problemas	Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para a tomada de decisão. Ele é principalmente, um executivo do staff, cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial

	e, especialmente na execução dessas políticas.
Tomar iniciativas	Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios quando necessário. Não deve esperar que os outros executivos solicitem dele orientação. Deve prever necessidades de cada um dos executivos e procurar, com eles os meios para atendê-las.
Fornecer informações específicas	Fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe. Tais informações podem variar desde as complicadas análises de desempenho, projeções de cenários estratégicos, até os relatórios sumarizados em algumas linhas.
Apresentar dados globais de desempenho.	Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa. Não basta, por exemplo, afirmar que as vendas de determinado mês foram inferiores às do mês posterior. É necessário mostrar o comportamento dessas vendas em comparação ao orçamento ou estimadas e às vendas globais quase sempre permite uma avaliação mais adequada e justa do desempenho final das áreas envolvidas.
Ter visão proativa	Ter uma visão proativa e preocupada com o futuro, visto que pouca coisa pode ser feita, na prática, com a análise restrita aos fatos passados, que não podem mais ser gerenciáveis.
Gerar informações atualizadas e confiáveis	Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis. No moderno ambiente corporativo, as mudanças se processam cada vez mais rapidamente, o que exige respostas urgentes para ajudar na solução dos novos problemas.
Ser persistente na conscientização sobre os problemas	Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela Controladoria. O controller não deve forçar uma tomada de decisão, porém poderá conseguir a correta conscientização dos responsáveis, ao manter o assunto presente, até que uma decisão seja de fato tomada.
Assumir o papel de conselheiro e de consultor.	Sempre que possível, assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico. Se for bem-sucedido nas primeiras tentativas de realmente ajudar os executivos de determinados setores ou departamentos, as portas das demais áreas da corporação lhe estarão sempre abertas, visto que passará a ser visto como funcionário competente e realmente disposto a contribuir para a gestão da empresa.
Ser imparcial e justo	Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização.
	Ter capacidade de “vender” duas ideias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam. Pode-se afirmar que são raros os bons profissionais que

Ter capacidade de apresentar propostas.	não acatam de bom grado as interferências positivas em seus trabalhos, desde que sejam realmente feitas de maneira bem-intencionada e inteligente.
Ter compreensão dos limites das suas compreensões.	Ter principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações. Por melhores que sejam seus relatórios, mesmo que baseados em dados numéricos inquestionáveis, colhidos e analisados da melhor forma possível, sua opinião não deve substituir nunca a capacidade individual do executivo que recebe tais informações.

Fonte: Elaborado com base em TUNG (1980) *apud* Oliveira, Perez e Silva (2004, p.19)

2.2.3 Qualificações do Controller

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), as qualificações do Controller podem incluir habilidade de expressar claramente as ideias e de motivar outros a realizar as ações que resultem no alcance dos resultados desejados. Colaborando, Heckert e Willson (1963) esperam deste profissional a habilidade de expressar claramente suas ideias em linguagem adequada. Da mesma forma, Figueiredo e Caggiano (1997) descrevem que a habilidade de se expressar bem oralmente e por escrito, associada às capacidades técnicas, é a chave do sucesso deste profissional.

Para Küpper (2005), as exigências pessoais especiais são colocadas em relação ao comportamento social, o que envolve aspectos éticos. Também entendem Schmidt e Santos, (2006) que o Controller é o mediador das áreas, departamentos e pessoas, e por isso deve criar um espírito de cooperação.

Küpper (2005) defende que para assumir a função de Controller é necessário ter conhecimento das áreas a serem coordenadas e, especialmente, de suas inter-relações. Assim, é necessário, por um lado, um conhecimento amplo e atualizado. Ademais, as interdependências referem-se a conexões que são alcançadas por hipóteses, já que elas não reproduzem efeitos únicos sobre acontecimentos isolados, mas apresentam relações sequenciais. Por outro lado, o conhecimento teórico também tem importância fundamental. Como sua atividade é direcionada de forma especial pela vinculação com o sistema de gestão e desempenho, o conhecimento das conexões e, com isso, o conhecimento das teorias econômicas ganham um significado especial.

O mesmo raciocínio já era adotado em 1963 por Heckert e Willson, quando defenderam que o Controller devia possuir visão econômica na função de assessoria a outros gestores em qualquer área. Assim, ele deve estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que aperfeiçoem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim.

Segundo, Roehl – Anderson e Bragg (apud SANTOS, et al, 2005), ensinam que o Controller tem habilidades que não são encontradas em todas as pessoas. Porém se este profissional não as possuir ao menos precisa ter aquelas relacionadas com a acurácia das demonstrações financeiras e do processo de transação, pois estas duas áreas permanecem como o coração da função contábil.

Conforme pode-se observar no quadro abaixo conhecimentos Necessários ao Controller:

Quadro 04 – Competências do Controller, visão proativa.

Análise da informação: o Controller precisa compreender o significado das variações dos índices e o que eles anunciam para a companhia.
Habilidade de comunicar: a chave para a função do Controller é compilar informações e comunicar para os gestores.
Conhecimento da companhia e da indústria: o Controller deve ter um bom conhecimento das operações realizadas na companhia e na indústria, de forma, a saber, como estas operações impactarão no departamento contábil.
Habilidade Gerencial: o Controller provavelmente daquele grupo. Portanto, o Controller precisa conhecer planejamento, organização, direção e mensuração das funções necessárias para gerenciar o departamento contábil.
Senso de urgência e custo efetivo do serviço: o Controller deve gerir o departamento contábil como um centro de lucro, pois somente assim ele utilizara métodos eficientes para completar cada tarefa e a atenção do departamento estará focada nas mais urgentes.
Conhecimento Técnico: para criar uma demonstração financeira fidedigna especialmente para a publicação, o Controller deve ter considerável conhecimento das normas contábeis.

Fonte: ROEHL, Anderson; BRAGG, Steven M. (1996).

A base conceitual da formação acadêmica está estruturada inicialmente em contabilidade e controle de gestão, além da inserção do aluno em conhecimentos de outras áreas, como administração, economia, direito e métodos quantitativos necessários para a formação do profissional contador. Nos conteúdos de formação teórico-prática há um aprofundamento de conteúdos na área de atuação dos contadores.

- Para Mosimann e Fisch (1999) existem princípios norteadores da ação do Controller, que são:
 - Iniciativa: antecipar e prever problemas no ambiente da gestão econômica, e informações necessárias aos gestores das áreas;
 - Visão econômica: captar os efeitos econômicos das atividades envolvidas e exercidas, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas, oferecer alternativas que otimizem o resultado econômico, e suprir o gestor com as informações necessárias;
 - Comunicação racional: fornecer informações às áreas, úteis aos gestores, e minimizar o trabalho com informações relevantes e importantes;
 - Síntese: Deve traduzir fatos e estatísticas de tendência, índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado;
 - Visão para o futuro: analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro das empresas;
 - Oportunidade: fornecer informações aos gestores em tempo hábil em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas como um todo;
 - Persistência: deve acompanhar os desempenhos das áreas, interpretações e correções das ações sugeridas para otimizar o resultado;
 - Imparcialidade: fornecer informações à administração sobre a avaliação do resultado econômico, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores, ser imparcial. Deve ter em mente o controle organizacional;
 - Persuasão: convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos;
 - Cultura geral: conhecimento das diferenças entre culturas, raças e nações sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidade e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos;
 - Liderança: como administrador, tem subordinados, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos;
 - Ética: sua conduta profissional é firmada em valores morais aceitos de forma absoluta na sociedade.

Quadro 05 – Quadro Resumo

TERMO	DEFINIÇÃO	AUTOR
Atitude	[...] é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com querer ser e querer agir [...]	GRAMIGNA, 2002, p. 18 apud OLIVEIRA, 2012, p. 35
Competência	A aptidão da pessoa em provocar resultados dentro do escopo organizacional.	HIPÓLITO; SILVA, 1998 apud URBANAVICIUS et al, 2017.
Controladoria	.A controladoria é responsável pela elaboração, implementação e manutenção do sistema de informações operacionais, financeiras e contábeis de qualquer tipo de entidade. Por isso é considerada como o atual estágio evolutivo da contabilidade.	OLIVEIRA; PEREZ; SILVA 2009
Controller	Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao “controller” são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetárias ou ambas	KANITZ, 1976
Habilidade	É a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento.	RABAGLIO, 2001 apud URBANAVICIUS et al, 2017
Objetivo da Controladoria	O objetivo da controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.	FIGUEIREDO, 2008

Fonte: Elaboração própria (2017).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta toda a metodologia deste trabalho, os objetivos, procedimentos e análises para que o trabalho pudesse ser concluído. Na metodologia é descrito os procedimentos e ferramentas que foram utilizados para desenvolvimento da pesquisa.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Com relação aos objetivos as pesquisas podem ser exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa do tipo exploratória permite mais familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. Por isso será necessário o pesquisador iniciar um processo de sondagem, aprimorar ideias entre outros.

Gil (1999) descreve que, as pesquisas exploratórias tem finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias:

A pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistados não padronizados e estudos de casos. (GIL, 1999, p.43)

A pesquisa descritiva tem a finalidade de observar, registrar, analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo entrar no mérito dos conteúdos. Neste tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador. De acordo com Perovano (2014), esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

A pesquisa explicativa exige maior investimento em síntese, teorização e reflexão a partir do objeto de estudo. Tem o propósito de identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade pois tem como finalidade explicar a razão e o porquê das coisas. Por isso mesmo constitui o tipo mais complexo e delicado de pesquisa, já que o risco de cometer erros eleva-se consideravelmente.

Com tudo, a elaboração deste trabalho monográfico constituiu em uma pesquisa descritiva, onde os fatos foram analisados e interpretados.

3.2 OBJETIVOS

O objetivo geral dessa pesquisa é esclarecer as competências e habilidades que são exigidas do Controller para gestão de uma empresa.

Quanto aos objetivos específicos pretendeu-se:

- a) Conhecer conceitos da controladoria, características do Controller e sua importância no cenário atual.
- b) Descrever as responsabilidades da função do Controller e qual o perfil adequado para este profissional;
- c) Averiguar quais competências são requeridas do Controller pelas empresas, identificando ou levantando as principais exigências.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Pode-se dizer que a coleta de dados é a pesquisa propriamente dita, no qual consiste no levantamento dos dados necessários a resolução do problema.

De acordo com Gil (2010, p. 120), “Na maioria dos estudos de caso bem conduzidos, a coleta dos dados é feita mediante entrevistas, observação e análise de documentos.” A entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada e pode ser estruturada, semiestruturada e não estruturada.

Na entrevista estruturada há um roteiro que foi previamente preparado pelo pesquisador. Já na entrevista semiestruturada, pode haver a interação com o fenômeno pesquisado de acordo com a realidade de cada entrevistado. A pesquisa não estruturada possibilita ao entrevistado desenvolver cada situação na direção que considera mais adequada.

Nesse trabalho utilizou-se a entrevista estruturada, onde o pesquisador pode formular perguntas contendo questões específicas para obter dados necessários para responder a questão estudada

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Foi utilizado a coleta de dados através de um roteiro contendo quesitos acerca do assunto, que foram respondidos por duas empresas, onde uma delas já tinha o setor de controladoria implantado e a outra esteve em fase de implantação recentemente. Assim, o estudo constituiu-se num estudo multi-caso, considerando a amostra ter sido duas empresas.

O estudo de caso é caracterizado por ser uma pesquisa que tem como objeto de investigação uma entidade bem definida, como por exemplo, uma pessoa ou um grupo de pessoas. Yin (2001) considera variações importantes acerca dos estudos de caso como estratégia de pesquisa. Uma delas é que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos.

Foi enviado por meio eletrônico (e-mail). Logo após foram feitos contatos telefônicos e visitas físicas ao setor de RH e Controladoria das duas empresas escolhidas a fim de proporcionar respostas para conclusão do questionamento.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise de dados consiste no procedimento de transformar um conjunto de informações, visando verificá-los melhor e ao mesmo tempo dando-lhes uma razão de ser e uma análise racional. É analisar e identificar os dados de um problema. Dessa forma o todo será analisado de forma minuciosa.

Segundo Oliveira (2003, p. 51), “A categorização de dados é a fase preliminar, logo após a coleta de todos os dados, onde se faz a apuração das informações, elencando as respostas dadas a cada questão do questionário formulado, ou de cada item das entrevistas”.

Na análise é possível detalhar e analisar os dados de forma que possam ser compreendidos com maior facilidade.

De acordo com Moraes (1999) a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

De acordo com Bardin (2006, p. 38) a Análise de Conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. ... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção.

No estudo de caso presente neste trabalho foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo por considerar a mais adequada para os objetivos da pesquisa.

3.6 MODELO DE ANÁLISE

Quadro 06 – Modelo de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS TEÓRICAS	ÍTEM
Conhecer conceitos da controladoria, características do Controller e a sua importância no cenário atual.	Conceito	Q 1
	Características do Controller	Q 2
	Cenário atual	Q 9
Descrever as responsabilidades da função do Controller e qual é o perfil adequado para este profissional;	Responsabilidade da Função do Controller	Q 3
	Função do Controller	Q 4
		Q 5
Averiguar quais competências são requeridas do Controller pelas empresas e identificando as principais exigências através de empresas.	Competência	Q 6
		Q 7
	Habilidade	Q 8

Fonte: próprio autor, 2017.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CONCEITOS DA CONTROLADORIA, CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER E A SUA IMPORTANCIA DO CENÁRIO ATUAL

Neste tópico é abordado o tema relacionado ao objetivo específico 1 no qual vem analisar a importância que existe em ter o setor de controladoria em uma empresa e de que forma o Controller colabora para a qualidade fidedigna e integridade de uma organização. Este é apresentado nas questões 01, 02 e 09.

O aspecto analisado nas questões diz respeito a importância do profissional Controller numa empresa, quais as características que são mais solicitadas dos mesmos e o que faz uma organização a criar um setor de controle.

Foi analisada duas empresas e ambas foram enfáticas ao afirmar na questão 1 o grau máximo de relevância para implantar o setor de controladoria.

Sobre o grau de exigência para obter um profissional digno deste papel, de acordo a questão 2, as respostas foram voltadas a liderança, conhecimento de finanças, iniciativa, facilidade de relacionamento interpessoal e capacidade para implantação de novas ideias e/ou projetos, facilidade de relacionamento interpessoal. Obtendo essas características o profissional produzirá um grande efeito na execução do objetivo do setor.

De acordo com Nanus (2000, p. 10), liderança está voltada a pessoas que tem controle, compromisso e contribuem positivamente para o andamento da empresa.

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte.

Referente a questão 9 sobre a importância da implantação do setor de controladoria no cenário atual, o entrevistado da empresa A relata que “ o setor de controller foi essencial para a organização pois auxilia na tomada de decisões e ajuda na redução de custos”. O entrevistado da empresa B aborda que “a

controladoria foi um setor importante instalado na empresa pois não apenas auxilia, mas tem a finalidade de transmitir sempre informações confiáveis e precisas, o que facilita na tomada de decisão”.

4.2 RESPONSABILIDADES DA FUNÇÃO DO CONTROLLER E QUAL O PERFIL ADEQUADO PARA ESTE PROFISSIONAL.

O objetivo específico 2 objetivos apresentar as responsabilidades da função do Controller e qual o perfil adequado que estes profissionais devem obter. Este tema é abordado nas questões 3 a 5.

Os respondentes ao serem questionados na questão 3 sobre as principais responsabilidades que devem ser atribuídas ao Controller no qual deverá ser contratado para exercer essa função, foram unânimes em destacar a opção administrar e também assegurar o sistema e procedimento.

Quando questionados sobre o grau de importância de cada função do Controller na questão 4, foi importante observar que a opção coordenar se manteve como a principal função da profissão e em seguida a participação na tomada de decisões como a segunda função foi citada como a mais importante.

Com relação a questão 5 na qual questiona sobre a melhor atividade a ser contemplada dentro da função do Controller no setor de controladoria e que deve ser mais exigida. Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem com seus possíveis efeitos foi a alternativa marcada.

De acordo com as respostas recebidas, fica evidente que na visão dos respondentes esta função é vista como uma ferramenta importante na tomada de decisão nas organizações e por isso se faz necessário um profissional capacitado e com diversas qualidades pessoais para exercer com responsabilidade a função de Controller.

4.3 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO CONTROLLER PELAS EMPRESAS, E AS PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS.

Ao serem questionados na questão 6 sobre as competências que devem ser mais atribuídas ao profissional a ser contratado para exercer a função de Controller, uma das organizações entrevistadas optou que ter a capacidade de apresentar propostas, seria a competência mais importante para ser exigida desse profissional. Já a outra empresa escolheu que prever os problemas seria a exigência mais importante e em seguida fornecer informações específicas seria a opção crucial para ser atribuído ao profissional controller.

Com relação a questão 7 foi apresentada uma pergunta a respeito dos benefícios trazidos para a empresa caso haja a execução das competências citadas acima Controller. As duas empresas relataram que os efeitos em geral se resume na otimização dos resultados econômicos.

Segundo Oliveira (2009), O propósito da controladoria é otimizar o resultado da entidade e dar suporte à tomada de decisão, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.

Os respondentes ao serem questionados na questão 8, selecionaram entre as opções dadas que: Paixão pelos detalhes e capacidade de explicá-los é uma das habilidades a ser requerida para o Controller pois os mesmos têm que acompanhar tanta informação, muitas vezes em planilhas que exige muita atenção aos detalhes que é vital para este profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar, as competências e habilidades do Controller exigidas no cenário atual, ao qual o mercado tem buscado para ocupação e implantação no setor de controladoria, para que assim possa ter um melhor suporte para tomada de decisões.

Por meio dos objetivos do trabalho referente as características do Controller e sua importância no cenário atual, foi notável observar e concluir que o setor de controladoria é imprescindível para uma organização, visando sua eficiência máxima na gestão e tomada de decisão nas empresas para obter um resultado positivo. É importante comentar que é exigido desse profissional características voltadas a liderança, conhecimento de finanças, iniciativa, facilidade de relacionamento interpessoal e capacidade para implantação de novas ideias e/ou projetos, facilidade de relacionamento interpessoal. Obtendo essas características, o profissional produzirá um grande efeito na execução do objetivo do setor.

O Controller tem função motivacional, de coordenar, avaliar, planejar, acompanhar. Ele deve zelar pela continuidade da empresa através do gerenciamento do sistema. É necessário ter uma visão ampla das operações dentro da organização, ser estratégico no fornecimento da visão crítica. Esse é o diferencial desse profissional.

Tendo em vista o último objetivo específico analisado sobre as competências e as principais exigências do controller observa-se que o propósito da controladoria e do gestor a ser beneficiado, é otimizar o resultado da entidade e dar suporte a tomada de decisão assegurando que a mesma atinja os objetivos, cumprindo o seu papel prevendo problemas, fornecendo informações específicas entre outros.

Quanto à resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que ter a capacidade de apresentar propostas, prever os problemas, tomar iniciativa e assumir responsabilidade seriam competências mais importantes para contratação deste profissional no cenário atual. A respeito das habilidades, a necessidade de prever

problemas, fornecer informações específicas, ter capacidade de apresentar propostas assumindo papel de conselheiro e consultor devem ser vital para este profissional.

Após a realização deste estudo, pode-se constatar que as competências e habilidades do Controller exigidas no cenário atual devem ter sólida compreensão de todas suas funções, tendo um amplo e vasto conhecimento em áreas: como a contabilidade, conhecimento aprofundado no departamento financeiro, paixão por detalhes e capacidade técnica de explicá-los ajudando assim na gestão da organização.

O processo de construção da pesquisa teve como maior limitação o tempo, o qual não foi suficiente para que fosse possível aprofundar mais a pesquisa e buscar respostas em uma amostra maior.

Recomenda-se investigações mais aprofundadas sobre o tema, tendo como objeto de estudo outras organizações de outros segmentos para serem analisados se há diferenças entre as exigências das organizações de acordo com a atividade exercida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - Gecon**. São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, T.S. e SNELL.S.A. **Administração - Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano da empresa**. 4. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.

BEUREN, Ilse Maria. O **papel da controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 16-38

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CATEELI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. – 2. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw. Hill, 1985.

_____, idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. – 9 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

_____, Idalberto. **Iniciação ao Planejamento Controle da Produção**. São Paulo: McGraw. Hill, 1990.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, São Paulo, Atlas, 1990

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**, Teoria e Prática; Ed. Atlas; São Paulo; 1997.

_____, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Sandra ; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria** - Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2008.

FLESCH, V. **Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 9, n. 27, p. 79-92, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, A, C .. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa** 7º Ed, SP, atlas 2010.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

KANITZ, Stefen Charles. **Controladoria**: Teoria estudos de casos. São Paulo.Pioneira, 1976

KÜPPER, Peter. **Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente**, 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005

KOLIVER, Olívio. **A contabilidade e a controladoria: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.

MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria**: a evolução necessária. Revista Contabilidade & Finanças da FEA/ USP, São Paulo, 2002.

MARTINS, P.L.; BARBOSA, F.F.; MESQUITA, F.F.de; SILVA, P.D.; LUCINDO, Y. S. os **A Importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho**, X SEGeT, 2012.

MENEZES, Luiz Leite de. **Os novos paradigmas para a Controladoria em face da economia digital**: uma abordagem como gestor da informação. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Sívio. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1993.

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, C. P. e FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, José I. **Gestão de competências: impactos no desempenho de gestores de uma organização pública**. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento **estratégico** 28° ed. São Paulo. Atlas.2010

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**.5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, L.M.; PEREZ JR., J.H.; e SILVA, C.A.S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, **Controladoria: estratégia e operacional**. São Paulo: Thompson, 2003.

_____, **Controladoria: Controladoria Básica**. São Paulo: Thompson, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. Encontro Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Atibaia, 2003.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014;

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

_____, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RICARDINO FILHO, Álvaro Augusto. **Do steward ao Controller, quase mil anos de management accounting**: o enfoque anglo-americano. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. **Novos paradigmas para a função controladoria**. In: Encontro Anual da ANPAD, 17, 1993, Salvador, BA. Anais do 17º Encontro Anual da ANPAD, 1993.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. **The Controller's Function: The Work of the Managerial Accounting**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SANTOS, Neusa M. B. F.; CALIJURI, Monica S. S.; SANTOS, Roberto F. **Perfil do Controller no contexto organizacional atual brasileiro**. IX Congresso Internacional atual brasileiro. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005. Disponível em: [HTTP://www.abcustos.org.br/congresso/view?ID_CONGRESSO=13](http://www.abcustos.org.br/congresso/view?ID_CONGRESSO=13). Acesso em: 05 de Dez de 2017.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. **As funções de controladoria**: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 10. Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABC, 2009.

URBANAVICIUS, Valdas et al. **Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior**. 2017.

VIEIRA, Samira Augusta; RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Relatórios contábeis gerado pela Controladoria para o controle de gestão**: um estudo de caso em uma empresa de construção civil. Pensar Contábil: Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 6, n. 23, p. 44-50, fev./ abr. 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

WILLSON, J.D., COLFORD, J.P. **Controllership**. 3. Ed. New York, 1981.
HECKERT, J.B., WILLSON, James D. **Controllership**. New York; Ronald Press Co, 1963.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE –Entrevista realizada com o gestor de controladoria, juntamente com o recrutador de duas empresas privadas.

Questionário

1. Visto que o conceito de controladoria é agregar os controles, evidenciando os custos e receitas dos resultados operacionais através de relatórios gerenciais, econômicos e financeiros. Com qual relevância a empresa sentiu a necessidade da implantação do setor?

() () () () ()
1 2 3 4 5

2. Levando em consideração o grau de exigência das empresas em contratar estes profissionais. Marque dentre as características listadas abaixo, aquelas que são mais solicitadas.

- () Liderança
- () Raciocínio lógico matemático
- () Conhecimento de finanças
- () Domínio de línguas estrangeiras
- () Facilidade na gestão de conflitos
- () Iniciativa
- () Flexibilidade para mudanças
- () Facilidade de relacionamento interpessoal
- () Senso crítico
- () Capacidade para implantação de novas ideias/projetos
- () Outros (especificar)

3. Descreva quais são as principais responsabilidades atribuídas ao profissional que está sendo contratado como Controller.

- a) Proteger ativos financeiros
- b) Administrar

- c) Providenciar as demonstrações financeiras
 - d) Viabilização da gestão econômica
 - e) Assegurar o sistema e procedimento
4. Quanto a função da controladoria enumere de 1 a 5 definindo com o grau de importância que você entende das funções do Controller em uma empresa citada abaixo:
- () Coordenação
 - () Fornecer informações específicas gerenciais
 - () Avaliação do desempenho econômico
 - () Planejamento tributário
 - () Participação na tomada de decisões
5. Qual das alternativas representa melhor as atividades contempladas dentro da função do Controller no setor de controladoria e que deve ser exigida e mencionada na contratação desse profissional?
- a) Prover informações ao processo de gestão como um todo, coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração de planos, orçamentos e previsões.
 - b) Registrar, mensurar, controlar, analisar, e avaliar os custos da organização, incluindo análise gerenciais e estratégicas referentes a viabilidade de lançamento de bens e serviços.
 - c) Desenvolver a contabilidade financeira, manter os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis, desenvolver políticas e procedimentos contábeis.
 - d) Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem com seus possíveis efeitos.
6. Qual grau de importância destas competências abaixo é mais atribuído ao profissional da Controladoria ser contratado?
- () Prever os problemas
 - () Tomar iniciativa
 - () Fornecer informações específicas

- () Apresentar dados globais de desempenho
- () Ter capacidade de apresentar propostas

7. Utilizando as competências exigidas para este profissional quais os principais benefícios trazidos para as empresas, com a plena implantação da controladoria?

() Avaliação da situação econômica – financeira da empresa

() Otimização dos resultados econômicos da empresa;

() Empenho para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização; coordenando os esforços para conseguir um resultado de cada área;

() Suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação;

() A empresa não implantar um orçamento

() Assessorar a gestão da empresa, integrando as diversas áreas com o fornecimento de informações que auxiliem os gestores no processo decisório, norteando-os na busca da eficácia.

8. Baseado nas solicitações dos gestores desta companhia, quais habilidades precisam ser requeridas do Controller?

Enumere abaixo de 1 a 5 de acordo com seu requerimento nas habilidades o grau de importância:

a) Solida compreensão dos números

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

b) Conhecimento aprofundado de toda a função financeira

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

c) Paixão pelos detalhes e capacidade de explica-los

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

d) A personalidade certa para melhor integração com os colegas de trabalho

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9. O que levou a empresa na contratação do profissional de Controller e por sua vez na abertura do departamento de controladoria?